



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toimitila- ja tukipalveluiden työtehtävien ohjeistaminen

Himberg, Jaana

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Toimitila- ja tukipalveluiden työtehtävien ohjeistaminen

Jaana Himberg
MaRaTa
Opinnäytetyö
2013-2014

Himberg, Jaana

Toimitila- ja tukipalveluiden työtehtävien ohjeistaminen

Vuosi 2014

Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimitila- ja tukipalveluiden perehdytyksen nykyiset toimintamallit ja yhtenäistää siihen liittyviä ohjeistuksia. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Lassila & Tikanoja Oyj, joka on erikoistunut ympäristöhuoltoon sekä kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin.

Yritykset ostavat nykyisin laajempia palvelukokonaisuuksia, jotta ne voivat keskittyä omaan ydintoimintaansa ulkoistamalla tukipalvelutoimintoja. Lassila & Tikanoja tarjoaa myös asiakkailleen laajempia palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät siivouksen ja kiinteistöhoitopalveluiden lisäksi tukipalveluita kuten aula- ja vastaanottopalveluja sekä postitus- ja puhelinvaihdopalveluja.

Toiminnallinen kehittämistehtävä tehtiin kiinteistöpalvelujen toimialalle. Kehittämällä työntekijöiden perehdytystä ja yhtenäistämällä toimintamalleja pystytään palvelemaan asiakkaita laadukkaasti ja varmistamaan työntekijöiden osaaminen heti työsuhteen alussa. Yhtenäiset työtehtävien toimintamallit myös auttavat esimiehiä työntekijöiden perehdytyksessä. Henkilöiden hyvä perehdytys on investointi, jolla on vaikutusta hyvään ja pitkäaikaiseen työsuhteeseen.

Opinnäytetyössä selvitettiin millaisia kokemuksia asiakkailla oli Lassila & Tikanojan toimitila- ja tukipalveluista, miten työntekijät olivat kokeneet perehdytyksen ja millaisia ohjeistuksia esimiehet kaipaivat perehdytykseen. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin palvelun laatua ja johtamista. Palvelun laadussa paneuduttiin asiakaspalveluun, millainen on hyvä asiakaspalvelija ja mitä asiakaspalvelulta odotetaan. Asiakaspalvelun ulottavuuksien kautta käsiteltiin koettua kokonaislaatua. Palvelujen johtamisessa käsiteltiin esimiehen roolia ja tehtäviä sekä miten osaa-mista tulisi kehittää ja millainen on hyvä perehdytys.

Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua. Havainnointia tehtiin muutamissa eri asiakaskohteissa. Haastattelut tehtiin asiakkaille, esimiehille, työntekijöille sekä yhdelle myyjälle. Haastatteluaineisto analysoitiin kohderyhmittäin ja teemoittain. Tuloksista etsittiin yhteisiä tekijöitä asiakkaiden, palveluesimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta koostettuna teemoittain. Tarkoituksena oli tulosten pohjalta kehittää toimiva perehdytysmalli tukipalveluille.

Kehittämistehtävän tuotoksena rakentui aula- ja postituspalveluihin perehdytyksen perusrunko. Kehitystoimenpiteenä Lassila & Tikanojalla laaditaan perehdytysohjelma tukipalveluille, joka sisältää asiakaspalvelukoulutusta ja atk- koulutuksia.

Asiasanat perehdytys, toimitilapalvelu, asiakaspalvelu

Himberg, Jaana

Office and Support Services Work Instructions

Year	2014	Pages	34
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to investigate the current functional models of the orientation of the office and support services and to unify the instructions. The commissioner of the thesis was Lassila & Tikanoja Oyj, which is specialized in environmental maintenance and support services for real estates and factories.

Companies buy nowadays larger service entities, so that they can concentrate on their core activities by externalizing support service actions. Lassila & Tikanoja offers for their customers such larger service entities that include, besides cleaning and property maintenance, supporting services such as lobby services and reception services and mailing and telephone operator services.

This functional development task was accomplished for the property maintenance unit. By developing the orientation of workers and by unifying the operating models, customers could be served with quality and the competence of workers could be secured right in the beginning of the employment. The standardized operating models of the tasks can also help the superiors in the orientation of the workers. A sufficient induction process is an investment that has an impact on a good and long term work relationship.

Customers' experiences were investigated in this thesis, in particular how they found the office and support services of Lassila & Tikanoja, how the workers had experienced the orientation and what kind of instructions the superiors wanted for the orientation. In the theoretical section the quality of the service and leadership were covered. The topics of what makes a good customer servant and what is expected of customer service were also introduced. Through the focus on customer service the experienced overall quality is dealt with. Managing the service addressed the role and tasks of the superior and what good instructions are like.

Observation and theme interview were used as the research methods. Observation was used in different customer situations. Customers, superiors, workers and one sales consultant were interviewed. The data of the interviews was analyzed according to object groups and themes. Common factors were searched for by using the perspective of customers, service superiors and workers, compiled as themes. Based on the results, the purpose was to develop a functioning orientation model for the support services.

As a result of the development task the basic frame for the instruction manual for the lobby and reservation services was drawn up. As a developing action an orientation program for support services will be prepared in Lassila & Tikanoja, and it includes training for the customer service.

Keywords Instruction, office service, customer service

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kohdeyrityksen esittely	7
3	Palvelun laatu	8
3.1	Asiakaspalvelu	9
3.2	Asiakaspalvelun ulottovuudet	10
4	Palvelun johtaminen.....	12
4.1	Osaamisen kehittäminen.....	13
4.2	Perehdytys.....	14
5	Havainnointi tutkimusmenetelmänä ja sen toteutus	16
5.1	Havainnoinnin tulokset	17
6	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja sen toteutus	19
6.1	Tulokset.....	21
7	Kehittäminen	23
8	Yhteenveto	24
	Lähteet	26
	Kuvio	28
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Viime vuosina kiinteistöpalvelut toimialana on kehittynyt voimakkaasti. Siivouksella ja kiinteistöhoidolla on jo pitkät perinteet, mutta nykyisin moni alan yritys on kasvattanut markkinaosuuttaan myös toimiala- ja tukipalveluilla. Aikaisempina vuosina yrityksillä on ollut oma henkilökunta hoitamassa esimerkiksi aulapalvelua, puhelinvaihdetta tai postitusta. Nykyisin asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut siten, että suositaan laajempia palvelukokonaisuuksia ja sopimukset kattavat useampia palveluita. Täten asiakkaat voivat itse keskittyä omaan liiketoimintaansa. Näin myös Lassila & Tikanoja (myöhemmin L&T) tarjoaa tänä päivänä asiakkailleen laajempia palvelukokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään tukipalveluita kuten aula- ja vastaanottopalveluja sekä postitus- ja puhelinvaihdopalveluja.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Lassila & Tikanojalle, joka on tuottanut asiakkailleen tukipalveluita yli kahdeksan vuotta. Kyseiset palvelut kuuluvat kiinteistöpalvelut toimialaan, jossa on mukana myös siivous- ja kiinteistönhoitopalvelut. Aikaisemmin kyseisiä palveluja tuotti asiakkaille erillinen yksikkö, mutta se koettiin osittain sekavaksi toimintamalliksi. Nykyisin kyseiset palvelut tarjotaan asiakkaalle samasta yksiköstä, josta tuotetaan myös siivouspalvelut.

Tähän toimintamalliin päädyttiin, koska asiakkaat toivoivat ainoastaan yhtä yhteyshenkilöä vastaamaan kokonaispalveluista. Esimiesten ja työntekijöiden osaaminen jakautui kaikkiin yksiköihin. Osalle esimiehistä tukipalvelut tulivat uutena palveluna heidän työtehtäviinsä. Tästä johtuen yhtenäiset perehdytyksen toimintatavat puuttuivat ja osaamisen taso vaihteli. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykyiset toimintamallit perehdytykselle ja yhtenäistää siihen liittyviä ohjeistuksia toimiala- ja tukipalveluille.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin palvelun laatua, asiakaspalvelua, palvelun johtamista ja perehdyttämistä sekä osaamisen kehittämistä. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua. Havainnointeja tehtiin asiakaskohteissa, joille L&T tuottaa tukipalveluita. Teemahaastattelut tehtiin asiakkaille, esimiehille ja työntekijöille. L&T:llä haluttiin parantaa asiakaspalvelun laatua ja tarkoituksena oli kehittää toimiva perehdytysmalli L&T:n tukipalveluille.

Luvussa viisi käsitellään havainnointia tutkimusmenetelmänä, havainnoinnin toteutusta ja tuloksia. Teemahaastattelun tutkimusmenetelmää käsitellään luvussa kuusi. Haastatteluaineiston tulokset analysoitiin haastatteluteemojen ja ryhmien mukaan, joista kerättiin onnistumiset ja kehitettävät asiat. Edellisten pohjalta luotiin kehittämissuhteet. Tuloksena syntyi mitä asioita L&T:llä jatkossa tullaan kehittämään toimitila- ja tukipalveluissa.

2 Kohdeyrityksen esittely

Lassila & Tikanoja Oyj (eli L&T) on suomalainen ympäristöhuoltoalan yritys, joka on erikoistunut ympäristöhuoltoon sekä kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin. Yritys jakautuu seuraaviin toimialoihin: kiinteistöpalvelut, ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut ja uusiutuvat energialähteet. L&T toimii Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä. L&T:n liikevaihto vuonna 2013 oli 668,2 miljoonaa euroa ja yhtiö työllisti noin 9000 henkilöä. Opinnäytetyö tehtiin kiinteistöpalvelut toimialalle, jonka osuus L&T:n liikevaihdosta vuonna 2013 oli 43 % ja yhtiö työllisti tällä toimialalla noin 6000 henkilöä. (L&T 2014.)

Siivous- ja tukipalvelut, kiinteistöhuolto, kiinteistötექniikka ja vahinkosaneeraus muodostavat L&T:n kiinteistöpalvelut toimialan. Siivous- ja tukipalvelut tarjoaa sopimussiivousta ja kerta-luonteisia erillispalveluita. Sopimussiivouksen ohella tuotetaan tukipalveluita, joista yleisempiä ovat aula-, vastaanotto-, puhelinvaihe-, postitus- ja kopiointipalvelut. Joissain asiakasyrityksissä tukipalveluita tuottava henkilö vastaa myös kokoustilojen varaamisesta, huolehtii kyseisiin tiloihin kokoukseen tarvittavat varusteet ja ylläpitää AV-laitteita. Usein kyseisestä henkilöstä käytetään nimitystä kokousemäntä tai -isäntä. Muita asiakkaan toimintaa tukevia tukipalveluita ovat esimerkiksi handymanpalvelu ja toimistotarvikkeiden tilaus. Handyman vastaa asiakkuudessa pienistä remonteista ja hoitaa sisäisiä muuttoja. Toimistotarvikkeiden tilauksesta vastaava henkilö huolehtii, että tarvittavia toimistotarvikkeita on saatavilla, hoitaa niiden tilauksen tavarantoimittajalta ja pitää yllä varastointia. L&T voi myös tarjota asiakkaille ruokapalveluita. Kyseistä palvelua L&T ei toteuta itse, vaan sillä on kyseiseen palveluun verkostokumppanit. (L&T 2014.)

Liiketoiminta ja kilpailuetu perustuvat osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. Vahva ammattiosaaminen on tärkeää ja osaamisen on siirryttävä henkilöltä toiselle. Yritys pysyy kilpailukykyisenä parantamalla tehokkuutta ja erilaistumalla. Erilaistuminen asiakkaan silmissä toteutuu nykyisiä palveluita kehittämällä ja pitkäjänteisellä asiakassuhteiden hoitamisella. L&T:n tavoitteena on olla kiinteä osa asiakkaidensa liiketoimintaprosesseja, ja strategiassa painottuu asiakasläheisyys. Lisäksi yhtenä strategian tavoitteena on toimintatapojen yhtenäistäminen. (L&T 2014.)

PALVELUTARJONTA



Kuvio 1: : L&T:n tarjoamat palvelut.(L&T 2013.)

Kiinteistöpalveluissa L&T on Suomen toiseksi suurin toimija ja markkinaosuus on noin kymmenen prosenttia. Perinteinen siivousliiketoiminta kasvaa tulevaisuudessa melko hitaasti, mutta tukipalveluissa on tulevaisuuden kasvupotentiaalia. Palvelutarjooma (kuva 1) mitä L&T voi tarjota asiakkailleen, on hyvin laaja. Kaikkia palveluja L&T ei tuota asiakkaille itse vaan osaan palveluista on luotu verkostokumppaneita, jotta L&T pystyy tarjoamaan kokonaispalveluja asiakkaille. Nämä palvelut on kuvassa merkitty vihreällä kuten ruokapalvelut. (L&T 2013.)

3 Palvelun laatu

Sana laatu koetaan epämääräiseksi ja sen merkitys ihmisten kesken on erilainen, mutta kuitenkin se pääsääntöisesti luo myönteisen vaikutelman. Yleensä kaikki haluavat hyvää laatua ja samoin kaikki ajattelevat olevansa laadullisen toiminnan asiantuntijoita. Laadun arviointikriteerit riippuvat asetetuista tavoitteista ja tilanteista. Kun tulos vastaa asetettuja tavoitteita, sen perusteella arvioidaan tuotteen tai palvelun laatu. Pienistä asioista koostuu laatu, josta jokainen on vastuussa omassa työpaikassaan. (Ruuska 2008, 234.)

Palvelu on aineetonta ja sen myyminen koetaan usein haasteelliseksi, koska sitä ei voi käsin kosketella eikä sitä voida kokeilla ennen ostamista. Fyysisen tavarain tai esineen myyminen mielletään ehkä helpompana, vaikkakin se tapahtuu vuorovaikutustilanteessa. Näin tästä tapahtumaketjusta syntyy palvelu. Voidaan puhua prosesseista, koska palvelutapahtuma koos-

tuu monista toiminnoista, joiden toteutukseen on käytetty monia resursseja - ihmisiä, tietoa ja järjestelmiä. Jossain määrin palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tällöin asiakas kiinnittää huomion tapahtumaketjun näkyvään osaan, miten palvelu koetaan ja asiakas arvioi lopputuloksen. Usein myös asiakas itse osallistuu palveluprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79-81.)

Palveluprosessi alkaa, kun asiakas pyytää palvelua. Alussa tunnistetaan asiakkaan tarpeet, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan paras mahdollinen palvelu. Asiakkaalle jää lopputulos, kun palvelu loppuu. Prosessin lopussa ei palveluntarjoajalla välttämättä ole tiedossa, miten asiakas palvelun koki. Yhtenä mittarina käytetään asiakastyytyväisyyskyselyitä, joilla saadaan selville miten tyytyväinen asiakas oli tiettyyn palveluun. (Grönroos 2009, 99)

Kiinnostus palvelun laadun tutkimiseen alkoi 1970-luvun lopulla. Grönroos toi vuonna 1982 esille käsitteen koettu palvelun laatu. Alkuun se kehitettiin työkaluksi johtajille ja tutkijoille, jotta he ymmärtävät miten asiakas kokee palvelun. Nykyisellään lähes kaikissa palveluyrityksissä palvelun laatua mitataan jollakin tavalla ja lähes kaikilla tasoilla. Ilman palautetta palvelua on vaikea kehittää. Yli kaksikymmentä vuotta sitten laatujohtaminen tuli hyvin kokonaisvaltaiseksi. Yritysten liiketoimintaa tukemaan kehiteltiin laatusertifikaatit, jotka ovat lisääntyneet myös palveluyrityksissä. (Grönroos 2009, 99-100.)

3.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on vuorovaikutustilanne, se tapahtuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta, jotta hän kokee saavansa odotetun laadun. Asiakkaat odottavat palveluiltaan yhä enemmän hyvää asiakaskokemusta, ja asiakaspalvelutilanne lähtee liikkeelle asiakkaan odotuksista ja tarpeista. Yritykset pärjäävät, jos he ratkaisevat asiakkaan ongelmia viipymättä, antavat nopeat vastaukset ja hoitavat hyvin jälkimarkkinoinnin. (Bergström & Leppänen 2009, 180.)

Yritysten tulisi määritellä liikeideassa, minkälaiseen asiakaspalveluun pyritään. Hyvällä asiakaspalvelulla erottaudutaan kilpailijoista. Toisaalta, jotta pystytään erottautumaan, pitää tunnistaa kilpailijoiden tavat toimia ja heidän mahdolliset heikkoudet sekä vahvuudet. Tämä on suuri haaste aloilla, joiden tuotteet ja palvelut ovat hyvin samanlaisia. Kaikissa palvelutapahtumissa ei tarvitse olla parempi kuin kilpailija, vaan pyritään antamaan asiakkaille hyvä kokemus palvelutilanteesta, jotta asiakas kokee saavansa hänelle arvokasta palvelua. (Bergström & Leppänen 2009, 181.)

Asiakaspalvelua suunniteltaessa tulee huomioida omat resurssit ja palveltavat asiakkaat, koska yrityksen sisäisillä ja ulkoisilla tekijöillä on vaikutus tapahtumaan. Yrityksen resursseina

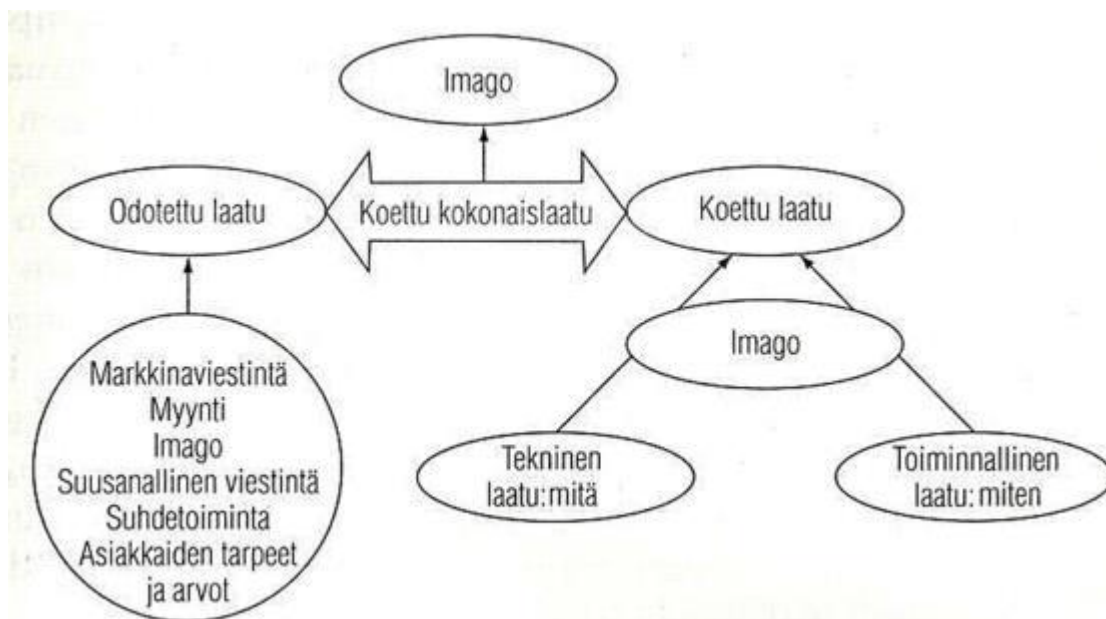
asiakaspalvelutilanteissa ovat asiakaspalveluhenkilöstö, palveluympäristö ja teknologia (erilaiset laitteet ja järjestelmät). Suurin vaikuttava tekijä on henkilöstö, millaisella asenteella he palvelevat asiakasta. Kun ollaan ”face to face”- tilanteessa henkilöstön ulkoisella olemuksella on suuri merkitys. Asiakaspalvelutilanteessa korostuu viestinnän merkitys, miten asiat esitetään asiakkaille erilaisissa tilanteissa. Asiakaspalvelija pitää olla hyvä tilannetaju. Hänen pitää pystyä palvelemaan asiakasta rauhallisesti ja asiallisesti myös kriisi- tai muussa poikkeavassa tilanteessa. (Bergström & Leppänen 2009, 181.)

Asiakaspalvelija kohtaa työssään tilanteita, joihin ei ennakolta aina voi valmistautua. Nämä tilanteet ja kohtaamiset luovat työlle haasteita. Asiakaspalvelijalla tulee olla hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi riittävä ihmistuntemus, mielen hallinta ja oikea asenne. Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan asenteeseen, vaikka joillekin ihmiselle on luontaisempaa omata positiivinen asenne kuin toisille. Kielteisellä asenteella asiakaspalvelija kokee kohtaamiset uhkavina ja stressaavina. Usein myös epäonnistunut asiakastilanne jää mieleen voimakkaana ja valtaa mielen, vaikkakin positiivisia tilanteita olisi ollut paljon enemmän. Jotta asenne muuttuu takaisin positiiviseksi, on tärkeätä palauttaa mieleen myönteiset asiakastilanteet. Positiivisella asenteella asiakaspalvelija keskittyy asiakkaisiin ja selviytyy vaativista tilanteista. Ihmistuntemuksen lähtökohtana on, että tuntee itsensä, jotta selvittää vuorovaikutustilanteista. Vaativissa asiakastilanteissa asiakaspalvelijan tulee hallita mielensä, jotta asiakkaan negatiivinen tunnetila ei vaikuta omaan käytökseen. Mielen hallintaa voi harjoitella mielikuvien kautta. (Marckwort 2011,13-20.)

Asiakkaan tunteilla on vaikutusta asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteessa. Mieliala saattaa vaikuttaa, miten palvelu koetaan. Tätä on tutkittu jonkin verran kuluttajan käyttäytymisellä. Mielialalla on merkitystä asiakkaan arvioihin ja reaktioihin palvelutapahtumasta riippuen siitä, onko asiakas myönteisellä tai kielteisellä tuulella. Tunteiden merkitys tulee ottaa huomioon palvelun laadun johtamisessa, miten kohdata asiakas erilaisissa tilanteissa. (Grönroos 2009, 112.)

3.2 Asiakaspalvelun ulottovuudet

Palvelun laatu muodostuu odotusten ja kokemuksen perusteella. Koetulla laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen. Palvelun lopputuloksen teknistä laatua kuvaa: Mitä asiakas kokee vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tuotantoprosessin ollessa ohi. Miten palvelu asiakkaalle tuotetaan ja miten asiakas sen kokee, kuvaa toiminnallista laatua. Kokonaislaatuun vaikuttaa myös yrityksen imago. Pienet virheet palvelun toteutuksessa voidaan antaa anteeksi, jos yrityksellä on entuudestaan hyvä imago ja päinvastoin - imagon ollessa kielteinen, pienikin virhe palvelun toteutuksessa saa asiakkaan tunteet ”kuohumaan”. (Grönroos 2009, 101-102.)



Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2009.)

Hyvän teknisen laadun pystyy saavuttamaan usea yritys, mutta kehittämällä toiminnallista laatua saavutetaan kilpailuetua. Hyvän laadun edellytys palveluprosessissa on lopputuloksen tekninen laatu, mutta miten palvelu koetaan, on ratkaisu hyvään kokonaislaatuun (kuva 2). Pitää muistaa, että teknisen laadun heikentyessä laskee myös palvelun laadun kokonaiskäsitys. Yrityskuva eli imago muodostuu asiakkaan mielikuvasta yrityksestä tai organisaatiosta. Se myös toimii laatukokemuksen suodattimena. Yrityksen markkinoinnilla ja myynnillä on merkitystä asiakkaan odotettuun laatuun. Koettu laatu ja odotettu laatu kun kohtaavat syntyy koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2009, 104-105.)

Koetun palvelun laatua on tutkittu pitkään. Tutkimuksissa on verrattu eri laatuattributteja, joilla on vaikuttavuutta odotuksiin ja kokemuksiin. 1980-luvun puolivälissä Berry, Parasuraman ja Zeithmal tutkivat palvelun laadun osatekijöitä, joista käytetään myös nimitystä asiakaspalvelun ulottuvuudet. Haastattelujen kautta saatiin luotua lista, miten asiakas arvioi saamansa palvelun. Ulottuvuuksia löydettiin kymmenen, joita ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Tässä raportissa käsitellään opinnäytetyöhön vaikuttavat ulottuvuudet: luotettavuus, reagointinopeus, pätevyys, saavutettavuus sekä asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen. (Grönroos 2009, 114-115.)

Kun palvelu on toimitettu sovittuna aikana ja laskutus on ollut täsmällistä, luo se luotettavuutta yritykseen. Palveluntarjoaja on suorittanut palvelun oikein heti ensimmäisellä kerralla ja lupaukset on pidetty. Laatuun vaikuttavista tekijöistä luotettavuus on yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista, kun asiakas arvioi palvelun laatua. Reagointialttius tarkoittaa työntekijän

valmiutta ja halua palvella asiakasta nopeasti ja ajallaan. Asiakkaaseen otetaan yhteys viipymättä ja myös mahdolliset asiakirjat lähetetään asiakkaalle nopeasti. Työssä tarvittavat tiedot ja taidot merkitsevät pätevyyden ulottuvuutta. Organisaation henkilöstöllä olevat tiedot ja taidot luovat pätevyyden koko organisaatioon. Helppo yhteydenpito merkitsee saavutettavuutta. Puhelimeen vastataan viipymättä ja odotusaika ei saa olla liian pitkä. Palvelupisteen sijainti ja aukioloajat ovat asiakkaalle sopivat. Palvelun tuottajalla tulee olla aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeet. Vakioasiakas tunnetaan, asiakas saa yksilöityä palvelua ja selvitetään asiakkaan mahdolliset erityisvaatimukset. Nämä luovat asiakkaan ymmärtämisen ja tuntemisen ulottuvuuden. (Grönroos 2009, 114-115.)

4 Palvelun johtaminen

Yritysten toiminta on henkilöstön käsissä, jolloin myös henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen. Organisaation ihmiset ovat toiminnan kivijalka. Hyvin nopeasti myös näkyy ulospäin yrityksestä, jos työn laatu on huonoa tai henkilöstön osaamisessa on puutteita. Yrityksen johtamisessa suuri haaste on henkilöstöjohtamisella, jolla saadaan turvattua liiketoiminnan joustavuus. Muutokset markkinoilla ja kilpailutilanteissa vaatii kykyä reagoida nopeasti tilanteisiin yrityksissä, muuan muassa henkilöstön määrää tai työtehtäviä on kyettävä säätelemään joustavasti. (Viitala 2007, 8-9.)

Esimiesten rooli ja tehtävät ovat muuttuneet viime vuosina. Traditionaalinen rooli on muuttumassa innovatiiviseksi yrittäjäksi. Esimiesten tulee olla myös huolehtivia valmentajia työelämän kentällä. He ovat vastuussa suoritustavoitteista. Esimiesten vastuulla on tuotannon parantamisen lisäksi innovaatiotoiminta. Avaintehtäviä tuloksen kannattavuuden lisäksi on hankkia ja kehittää työntekijöiden osaamista, vastata riittävistä resursseista, huolehtia suoritustason parantamisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Voisikin sanoa, että heidän työnsä on muuttunut aggressiiviseksi yrittäjäksi. (Ruohotie 2002, 278.)

Johdettaville tulee rakentaa toiminnan tavoitteet ja ohjeet suoritustasoa ohjaaviksi, ja niiden asettamisesta vastuu on palveluyrityksen esimiehellä. Tavoitteet tulee olla mitattavissa. Palvelualan esimiehen tärkeimpiä vaatimuksia ovat mm. selkeäkielisyys, palautteen antaminen, kuuntelu, käyttäytyminen ja tasapuolisuus. Vaatimusten listaa on kerätty haastatteluiden kautta. Haastateltavina on ollut lähes 3000 palvelualan esimiestä. Tärkeänä koettiin myös, että esimies luottaa itseensä, puuttuu määrätietoisesti ongelmiin ja vaatii tasapuolisesti hyvää suoritusta kaikilta alaisiltaan. Edellä mainittujen vaatimusten kehityksen esteenä esimiehet kokevat kiireen. Parannusehdotuksena kiireelle esimiesten tulisi käydä kehityskeskustelu itsensä kanssa, esittämällä kysymyksen itselleen edellä mainituista vaatimuksista. (Wiskari 2009, 28.)

Palveluja johdettaessa tulee ymmärtää koko tapahtumaketju eli prosessi. Pitää tunnistaa miten asiakas saa parhaan mahdollisen kokonaislaadun ja miten se voi muuttua eri tilanteissa. Pitää olla käsitys siitä, miten koko organisaatio pystyy tuottamaan palvelun ja toimimaan mahdollisimman laadukkaasti. Johtajalla pitää olla näkemys, miten organisaatiota tulisi kehittää, jotta laatutavoitteet saavutetaan ja saadaan organisaatio myös toimimaan tavoitteita kohti. Johtaminen lähtee yrityksissä johtamisstrategiasta, joka tulee jalkauttaa kaikille esimiestasoisille alaspäin. Esimiesten tulee ymmärtää, miten eri prosessit johdetaan. (Grönroos 2009, 270.)

Esimiehellä on monta erilaista roolia, mm. valmentaja, työnjohtaja, sparraaja, ongelmanratkaisija. Osaaminen, persoona ja työyhteisön odotukset vaikuttavat esimiehen rooliin. Lisäksi lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin perustuvat tehtävät kuuluvat esimiehelle. Lähtökohtaisesti esimiehen tulee konkretisoida yksikön perustehtävä itselleen ja henkilöstölle. Esimiehen tehtävänä on suunnitella, organisoida työt sekä huolehtia töiden seurannasta. Suunnitteluissa tulee huomioida käytettävät resurssit, aikataulut ja työtehtävät. Organisointiin vaikuttavat rakenteet, työnkuvat ja yrityksen pelisäännöt. Seuranta on tärkeää, jotta tuloksista pystytään palkitsemaan, ongelmiin löydetään ratkaisut ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet tulevat tehdyiksi. Töiden varmistaminen ja yhteistyön sujuminen ovat myös esimiehen tehtäviä. Esimiehen tulee osoittaa alaisilleen suunta, ohjata ja motivoida ihmisiä. Tekemällä oikeita asioita luodaan edellytykset muutoksille ja kehittymiselle. (Hyppänen 2007, 10.)

4.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamiseen tulee valmentaa esimiehet, ja yrityksen rakenteiden ja järjestelmien tulee tukea osaamisen kehittymistä. Henkilöstön osaamisen kautta yrityksen kilpailukyky paranee, mitä yrityksessä osataan ja miten opitaan uutta - sillä on merkitystä markkinoilla. Organisaatiossa tarvitaan määrätietoista osaamisen johtamista, jotta yrityksen tavoitteet ja päämäärät toteutuvat. Tärkeätä on ylläpitää henkilöstön osaamista, pyrkiä osaamisen tason nostamiseen ja hyödyntää henkilöstön osaaminen. Koko yrityksen osaaminen lähtee yksilöiden osaamisesta. Henkilöstön palkitsemisjärjestelmissä tulee huomioida osaaminen ja sen edistäminen. (Viitala 2007, 170-171.)

Yrityksen henkilöstö suoriutuu työtehtävistään paremmin, kun työ osataan hyvin. Samoin muiden arvostus kasvaa ja asema sosiaalisessa yhteisössä paranee. Nykypäivänä työssä opitaan koko ajan jotain uutta. Monissa töissä ei enää pelkällä kokemuksella pärjää. Pelkästään teknologian kehityksen kautta joudutaan nykyisin oppimaan uusia asioita, osaamista tulee uudistaa koko ajan. Osaamista on lähestytty myös käsitteellä työelämän kvalifikaatio, jolla tarkoitetaan työntekijän työssä ja työorganisaatiossa tarvitsevia valmiuksia. Yksilö on hankkinut kyseiset valmiudet koulutuksen, työn tai muun sosiaalisen ympäristön kautta. Kvalifikaatio

tiot, joista myös puhutaan valmiuksina, jakautuvat yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin valmiuksiin sekä näiden kautta ammattitaito myös muotoutuu. Tehtävistä riippumatta ja yleensä työelämässä tarvitaan yleisiä kvalifikaatioita, joita on muuan muassa sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja ongelmanratkaisutaidot. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtävään. Tiettyyn ammattialaan liittyvät ammattikohtaiset kvalifikaatiot. (Viitala 2007, 178-179.)

Oman osaamisen tietoisuus on erittäin tärkeä tiedostaa oman viihtyvyyden ja menestymisen kannalta. Henkilö voi kehittää itseään, kun hän tietää oman osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Tietojen ja taitojen lisäksi henkilön asenne ja motivaatio vaikuttavat osaamiseen. Myönteinen asenne ja hyvä motivaatio työhön hyödyntävät organisaation osaamista. Henkilön osaamista arvioidaan useissa yrityksissä vuosittaisilla kehityskeskusteluilla. Lisäksi monilla yrityksillä on käytössä osaamiskartoituksia, jotkut käyttävät niistä nimitystä myös kompetensikartoitukset. Osaamistarpeet määritellään työyksiköissä. Osaaminen tunnustetaan ja arvioidaan usein ensin tehtäväalueiden ja tiimien osalta sekä lopuksi yksittäisten tehtävien tai henkilöiden tasolla. Näiden kautta osaamista kehitetään. Osaamiskartoitukset tulisi tehdä ennen kehityskeskusteluja, jotta keskustelun yhteydessä voidaan tehdä henkilölle henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma. (Viitala 2007, 180-181.)

Tunnistamalla ja määrittelemällä osaaminen alkaa osaamisen kehittäminen. Arvioidaan henkilön nykyinen osaaminen, peilataan sitä tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin ja vaatimuksiin. Lopuksi valitaan kehittämisaalueet ja sopiva menetelmä. Kehittämisen tavoite, aikataulu, resurssit ja oppijan oma oppimistyyli tulee huomioida kehittämismenetelmää valittaessa. Oppimistuloksia tulee tukea, seurata ja arvioida. Osaamisen kehittäminen on esimiehen vastuulla. (Hyppänen 2007, 110-111.)

4.2 Perehdytys

Osa henkilöstön kehittämistä on perehdytys ja työopastus. Henkilöstön osaamista lisätään, laatua parannetaan, tuetaan työssä jaksamista ja työtapaturmia vähennetään, jolloin voidaan todeta, että hyvä perehdytys on investointi. Perehdytysprosessia tulee myös kehittää jatkuvasti. Vastuu perehdytyksestä on esimiehellä, vaikka hän olisi delegoinutkin perehdytyksen muille työtovereille. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Ennen perehdyttäminen miellettiin työhön opastamiseksi, opetettiin työtavat ja koettiin, että se on riittävää perehdytystä. Nykyisin uuden työntekijä tulee ymmärtää organisaatio ja sen rakenne, miten se toimii ja miksi se on olemassa. Ensimmäisessä varsinaisessa työpaikassa aloittava nuori työntekijä saa käsityksen, miten työmarkkinoilla toimitaan ja mitä vaaditaan sekä miten työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä. Ulkomaalaistaustaisille työntekijöille suo-

malainen työkulttuuri on tuntematon. Työpaikkaa vaihtava työntekijä tuntee jo työelämän pelisäännöt, hänellä on jo osaamista, josta työnantaja myös hyötyy. Erilaisuuden kohtaaminen perehdytystilanteissa opettaa esimiehiä ja koko työyhteisöä. Uuden työsuhteen alku luo onnistumisen mahdollisuuksia. Perehdyttämisen tärkeä tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä kuuluvaksi työyhteisöön. Perehdytyksen toteutuminen on pitkälti kiinni siitä, millainen on perehdytettävän aikaisempi osaaminen. Perehdytysprosessin aikana tulokkaan osaamista kannattaa hyödyntää koko työyhteisössä. Alku- ja yleisperehdytys sekä työopastus kaikki yhdessä muodostavat perehdyttämisen kokonaisuuden. (Kupias & Peltola 2009,15-19.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa, työtehtävänsä ja työkaverit. Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttaa perehdytettävä työyhteisöön. Työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta aina tarvitaan uudelle työntekijälle perehdytys. Se luo perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa, mutta sitä kautta työntekijä sitoutuu työhön ja käytetty aika tulee monin verroin takaisin. (Työturvallisuuskeskus 2014)

Perehdyttäminen on suunniteltava hyvin, jotta tulokas pääsee hyvään alkuun ja pystyy selviytymään työstään tarvittavan itsenäisesti. Perehdytyksen suunnittelu lähtee yrityksen strategiasta ja toiminnoista. Perehdyttämisprosessissa kehittyy koko työympäristö tulokkaan lisäksi. Organisoitaessa perehdytystä tulee huomioida yrityksen käytettävissä olevat resurssit. Päähenkilönä perehdyttämisen pelikentällä on perehtyjä itse. Tärkeä rooli pelikentällä on esimiehellä, joka on viime kädessä vastaa perehdytyksestä. Käytännön toimenpiteisiin ja tuen antamiseen osallistuu työyhteisön jäsenet ja nimetyt perehdyttäjät, jolloin he ovat myös osavastuussa perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009,45-47.)

Suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon, ketkä kaikki henkilöt perehdyttävät uutta työntekijää. Millainen on perehdyttäjän oma asenne ja motivaatio työhön, jotta uusi työntekijä saa positiivisen ensivaikutelman ja hänelle perehdytetään oikeat asiat ja menetelmät. Kaikkien perehdyttäjien tulee valmistautua huolella perehdytys- ja työopastustilanteisiin. Tarvittaessa perehdyttäjän tulee saada myös opastusta. Uuden työntekijän työtoverit ja asiakas myös osallistuvat perehdyttämiseen välillisesti. Asiat tulee dokumentoida ja seurata, miten perehdytys etenee. Perehdytyksestä syntyy työntekijälle dokumentti, perehdytyskortti. Asiakkaan luona tehtäviin töihin kuuluu myös saada perehdytys ja työopastus. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Perehdyttämisen yhteydessä uusi työntekijä saa kokonaiskuvan yrityksestä, organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Se on osa yrityksen strategista toimintaa. Työnopastus on osa perehdyttämistä, jolloin työntekijä oppii työtehtävänsä. Työtehtävien vaihtuessa tai muuttuessa tarvitaan aina työnopastusta. Työnopastustilanne koostuu työkokonaisuuksista. Jos kokonaisuus on

hyvin laaja, on syytä pilkkoa opastustilanne pienempiin osiin ja vaiheisiin. Tukena työntekijällä voi olla työnopastuskansio tai asiakaskohteen kansio, josta löytyy lisäinformaatiota työn tekemiseen. Opastuksen yhteydessä työntekijä saa lisätietoa työssä käytettävistä koneista ja välineistä työturvallisuuskohdat huomioiden. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Asiakas ja yritys hyötyvät henkilöstön ammattitaidosta ja se myös lisää työntekijän hyvinvointia. Perehdyttämistä ja työnopastusta edesauttaa työntekijän oma aktiivisuus. Kun perehdytys on hoidettu hyvin, oppiminen on tehokasta ja opetusaika lyhenee. Lisäksi sitoutuminen ja positiivinen suhtautuminen työhön lisääntyvät. Hyvin hoidettu perehdytys myös vähentää virheitä, työturvallisuusriskejä, poissaoloja ja vaihtuvuutta, joilla on vaikutusta alentavasti kustannuksiin. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Yrityksen asiakas määrittelee asiakaspalvelun yhteydessä viime kädessä, onko perehdytys ollut hyvä. Onnistuneella perehdytyksellä on myös vaikutusta työntekijämaineeseen. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

5 Havainnointi tutkimusmenetelmänä ja sen toteutus

Joskus on eduksi tehdä kohteessa havainnointia ennen haastattelua, jotta saadaan selville mitä ympäristössä oikeasti tapahtuu. Sen avulla saadaan lisätietoa tulevaan haastatteluun. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä, kun ollaan läsnä oikeassa toimintaympäristössä. Tarkkailtaessa vuorovaikutustilanteita, joita on vaikea ennakoida tai jotka voivat muuttua nopeasti, havainnointi on hyvä menetelmä. Tarkkailtava tilanne ei saa häiriintyä havainnointia tekevän henkilön takia, vaan tilanne pitää olla hyvin huomaamatonta. Hyvä on huomioida kohderyhmän tarpeet ja käytöstavat. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-213.)

Havainnoinnin avulla saadaan selville yksityiskohtaisemmin tietoa työn parissa työskentelevien ympäristöstä. Tarkkailija saa selville mahdolliset puutteet ja samalla tullaan saamaan uusia ideoita tai ratkaisuihin täydennystä. Jo muutaman tunnin tarkkailu antaa tarkkailijalle käsityksen toimintaympäristöstä, miten asioita tehdään ja miksi sekä millaisten ihmisten ja asioiden kanssa ollaan tekemisissä. Samassa yhteydessä voidaan myös kysyä epäselviä asioita. Havainnot tulee kirjata muistiin. Jos mahdollista, myös teknisiä välineitä voi olla havainnoissa mukana. (Hyysalo 2009, 106-107.)

Havainnointi toimii hyvin tutkimusmenetelmänä rinnan muiden menetelmien kanssa. Vuorovaikutustilanteita tutkittaessa havainnointi toimii menetelmänä erittäin hyvin. Menettelynä se on vaativa, ja se vaatii hyvää keskittymistä. Havainnoitaessa tapahtumien kulkua ovat tilanteet ainutkertaisia. Tarkkailtaessa henkilöitä he voivat olla tietoisia tai ei tietoisia havainnointitapahtumasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 37-38.)

Tukipalveluista tuotetaan eniten asiakkaille aula- ja postitustehtäviä. Havainnointien tarkoituksena oli selvittää kyseisten palveluluiden toimivuus asiakaskohteissa ja mitä kaikkia työtehtäviä kyseisiin tukitoimintoihin kuuluu. Näin olleen havainnointi keskittyi pääosiltaan näihin työtehtäviin. Lisäksi havainnoinnin tulokset antoivat pohjaa haastattelukysymysten laadintaan.

Havainnointia tehtiin neljässä eri asiakaskohteessa, joille L&T tuottaa tukipalveluita. Havainnointia tehtiin keväällä ja syksyllä 2013. Havainnointia tehtiin yhdestä kahteen päivään ja kerralla noin viisi tuntia, aamupäivällä ja iltapäivällä. Aamupäivällä havainnoinnit aloitettiin klo 8.00 ja niitä jatkettiin klo 12.30 asti. Havainnointien aikana tehtiin aamun työt aulassa ja postituksessa. Iltapäivävuoron havainnoinnit alkoivat klo 11.00 ja jatkuivat klo 16.00 asti. Eri kohteiden havainnoinnit tehtiin eri viikonpäivinä.

Aulapalveluissa havainnoitiin ensin vastaanoton yleisilmettä, sen siisteyttä ja esteettisyyttä. Samoin huomio kiinnitettiin työntekijöiden ulkoiseen olemukseen. Seuraavana asiakkaan kontaktipisteenä oli vastaanoton palvelu. Siellä havainnoitiin miten asiakkaat otettiin vastaan ja miten heitä ohjeistettiin. Lisäksi havainnoitiin, mitä töitä aulapalveluissa tehtiin ja milloin työtehtävissä oli ns. kiireajat. Havaintoja varten oli laadittu erillinen havainnointilomake, johon havainnoitiin erikseen aulan ja postituksen kontaktipisteitä sekä työtehtäviä. Havainnoista tehtiin yhteenveto (liite 1), johon oli kirjattu havainnoitavat kohdat. Yhteenvedossa asiakaskohteet on numeroitu Kohde 1, 2, 3 ja 4. Aineisto analysoitiin kontaktipisteiden avulla, pyrittiin löytämään yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.

5.1 Havainnoinnin tulokset

Työtehtäväkenttä oli osittain samanlainen kaikissa neljässä asiakaskohteessa. Vieraiden vastaanotto ja neuvontatyö kuuluu työtehtäviin kaikissa asiakaskohteissa. Lisäksi kaikissa pisteissä myös tehtiin vierailijakortit vieraille ja kolmessa kohteessa myös asiakkaan henkilökorttien teko kuului aulan tehtäviin. Parissa pisteessä vastattiin ulkoa tuleviin puheluihin. Puheluiden yhdistämiseen oli tarkat ohjeistukset asiakkaan puolelta, miten tulee toimia ja saako esimerkiksi antaa henkilöiden puhelinnumeroita eteenpäin. Kaikissa aulapalvelupisteissä tuli hallita suomen kielen lisäksi englanti ja ruotsi.

Postituspalveluiden havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota myös postivaunun toimivuuteen ja siisteyteen. Samoin havainnoitiin, millainen oli työntekijän ulkoinen olemus ja työvaatetus. Postituspalvelut vaihtelivat työmäärältään paljon eri kohteissa. Postikierrokset kohteissa tehtiin kahdesti päivässä. Yrityksen sisäinen posti lajiteltiin postitushuoneessa suoraan kuljetusvaunuun tai postituslokeroihin. Jakamisen helpottamiseksi asiakaskohteisiin oli räätälöity erilaisia postituslistoja. Ajan tasalla olevat postituslistat auttoivat paljon postin jakamisessa,

näin tiedettiin heti missä kerroksessa tai millä osastolla kyseinen henkilö istuu. Aamuposti lähdettiin jakamaan osastoille noin yhdeksän aikaan. Samanaikaisesti kerättiin lähtevä posti matkaan. Kohteessa 4 jaettiin sanomalehdet kerroksien postituslokeroihin heti aamusta ennen postikierrosta. Jakamisvälineinä oli erilaisia postitusvaunuja. Postitushuoneessa jatkettiin lähtevän postin lajitte-lua. Pakettien lähettämässä kaikissa asiakasyrityksillä oli käytössä ITEL-järjestelmä, jolloin myös ohjeistukset olivat hyvin samankaltaiset. Asiakaskohteissa oli myös sopimukset eri kuriiriyritysten kanssa ja lisäksi L&T tuotti kuriiripalveluja parissa kohteessa. Iltapäiväkierroksen posti jaettiin noin kahden maissa.

Yhteistyön sujuvuus eri henkilöstöryhmien välillä oli hyvää, esimerkiksi siivouspalvelujen henkilöt olivat ruuhka-aikana auttamassa aulapalveluissa, ja tauottaminen sujui yhteistyössä. Yhteistyössä asiakkuudessa postituksen iltapäiväkierron aikana työntekijä siivosi keittiöpisteet, täytti astianpesukoneen ja tyhjensi roska-astiat helpottaakseen siivoojan työtä. Kohteessa 2 postituksesta vastaavalle työntekijälle kuului myös ensiapupisteiden tarkistaminen ja tarvikkeiden täydentäminen. Kaikissa kohteissa työntekijöiden kesken vallitsi hyvä yhteishenki.

Asiakkaan asiakkaalle aula tai vastaanottopiste on ensikontakti asiakkuuteen. Havainnoitiin, että vastaanottotiski on siisti ja tiskin takaosassa olevat tavarat ovat järjestyksessä. Seuraava havainnointi tehtiin henkilökuntaan, heidän ammattitaitoon ja palveluasenteeseen. Havainnoinnin yhteydessä kiinnitettiin huomiota siihen, että aulapalvelutyö vaatii hyvää vuorovaikutustaitoa ja asiakaspalvelua sekä kielitaitoa. Aulahenkilöstölle tulee päivän aikana vaihtelevia ja joskus myös haastavia tilanteita, joiden tilanteiden selvittelyn yhteydessä kuitenkin pitää muistaa aina ystävällinen palveluasenne. Joissain kohteissa aulassa oli olemassa pikasanakirja suomi-ruotsi-englanti asiakaspalvelua ja puhelimeen vastaamista varten. Tämä nopeutti tilanteita, joissa tarvitaan vieraita kieliä. Aulapisteissä työskentelevillä henkilöiden työergonomiaa havainnoitiin. Työpäivän aikana on hyvä vaihtaa työskentelyasentoja ja kehottaa henkilöitä nousemaan seisomaan palveltaessa asiakkaita. Tämä tapa myös antaa paremman kuvan henkilöiden asiakaspalveluasenteesta kuin, jos he aina istuisivat ottaessaan vieraita vastaan.

Postitushuoneen siisteydellä ja hyvällä suunnittelulla on vaikutusta työn tehokkaaseen toimintaan. Henkilöstö liikkuu päivittäin asiakaskohteessa, joten myös heidän työvaatteidensa tulee olla siistit ja puhtaat. Havainnointoja tehtiin myös postitushenkilöiden työvälineistöön. Postitusvaunuja on käytössä hyvin erilaisia. Havaintojen pohjalta huomattiin, että postivaunujen tulee olla hyvin liikuteltavat, melko äänettömät ja lokerikot suunniteltu hyvin, jotta työergonomia on toimiva. Lisäksi vaunujen siisteys on tärkeä asia, joka antaa ammattimaisen kuvan postin jakamisesta. Aakkosjärjestyksessä laaditut ja ajatasalla olevat postituslistat helpottivat postin lajittelua. Haasteelliseksi jakamisen tekivät sellaiset kohteet, joissa oli sisäisiä muuttoa hyvin usein. Näin huomattiin kohteessa 4. Tällöin postituslistan ylläpito on jopa vii-

koittaista. Samoin, jos joku henkilö oli lopettanut tai oli esimerkiksi vanhempainvapaalla, päivitettiin lista, kenelle posti osoite-taan.

Havaintojen pohjalta huomattiin, että työtehtävät sekä aulassa että postituksessa olivat hyvin samantapaisia eri asiakaskohteissa. Eroavaisuudet olivat hyvin pieniä eri työtehtävissä, lähinnä asiakkaiden eri järjestelmissä oli hiukan eroja. Perustehtävien lisäksi aula- ja postituspalveluihin kuului joitain pieniä tehtäviä eri kohteissa, jotka on helppo kirjata kunkin asiakkaan kohdalla. Jo havaintojen pohjalta on helppo luoda yhtenäiset kirjalliset ohjeistukset tukipalveluihin.

6 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja sen toteutus

Tiedonkeruumenetelmistä haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna voidaan aineiston keruuta tehdä joustavasti ja aiheiden järjestystä mahdollisesti muokata tilanteen mukaan. Etuna on myös se, että nähdään vastaaja koko ajan - hänen ilmeensä ja eleensä. Haastattelutilanteessa voidaan selventää ja syventää saatavia vastauksia. Samoin voidaan esittää lisäkysymyksiä ja pyytää perusteluja. Haastatteluihin menee aikaa, johon tulee varautua etukäteen. Aiheesta riippuen joskus voi haastateltava kokea olonsa haastattelutilanteessa kiusalliseksi ja jopa pelottavaksi, joka tulee myös tunnistaa etukäteen. Joskus voi olla tilanteita, että haastateltava antaa sellaista tietoa, jota haastateltava ei ole kysynyt tai ei halua kuulla. Vaitiolovelvollisuutta on hyvä korostaa jo ennen haastattelua. Haastattelun purkaminen vie myös usein paljon aikaa, ja se on työlästä. Sillä on kuitenkin tavoite, jonka avulla pyritään saamaan luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsijärvi ym. 2010, 204-207.)

Haastattelumenetelmiä on kolme eri mallia: lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelu apuna ovat nimensä mukaan lomake, jossa kysymykset ja etenemisjärjestys on määritelty. Tämä haastattelumuoto on helppo toteuttaa. Teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Kun haastattelun teema-alueet eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja muoto puuttuu, silloin toimii teemahaastattelu. Avoimella haastattelulla on monta nimitystä, joista muutamia mainittavia ovat vapaa haastattelu ja syvähaastattelu, joka vaatii usein useampia haastattelukertoja ja myös koulutusta. (Hirsijärvi ym. 2010, 208-209.)

Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä kohdennettu haastattelu. Menetelmän avulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia liittyen kohdistettuun teemaan. Näin haastateltavan elämysmaailma korostuu. Asioiden tulkinnat syntyvät vuorovaikutuksessa ja teemojen merkitykset ovat keskeisiä. Yksityiskohtaisten kysymyksien sijaan haastattelu etenee teemoittain ja aihealueet ovat kaikille samat. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää miten tuotettavat tukipalvelut on koettu asiakkuuksissa eri henkilöstöryhmien näkökulmasta ja miten niitä olisi hyvä kehittää tulevaisuudessa. Haastattelukysymykset laadittiin teemoittain käyttäen pohjana tietoperustasta: perehdyttäminen, palvelun laatu ja asiakaspalvelu, osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Ennen kysymyksien laadintaa tukipalvelukohteissa tehtiin havainnointia, joiden tulosten pohjalta laadittiin apukysymyksiä perehdytykseen ja asiakaspalveluun. L&T tuottaa asiakkaille monia eri tukipalveluita, mutta haastatteluissa keskityttiin lähinnä aula- ja postituspalveluihin. (liite 2)

Haastateltavina oli kolme esimiehistä, kaksi asiakasta, neljä työntekijää sekä myyntineuvottelija. Haastatteluiden yhteenvetotaulukossa haastateltavat on ryhmitelty esimiehet, asiakkaat, työntekijät ja myyjä. Esimiehistä yksi oli aikaisemmin toiminut työntekijänä tukipalveluissa, jolloin haastattelun yhteydessä keskusteltiin myös asioita työntekijän näkökulmasta. Kyseinen henkilö oli toiminut esimiehenä vuosia siivouspalveluissa, mutta nyt hänellä oli vasta muutaman kuukauden kokemus tukipalveluiden esimiehenä toimimisesta. Yksi esimies oli kuullut aikaisemmin L&T toimitilayksikköön, joka aiemmin tuotti kaikki tukitoiminnot asiakkaille. Nykyisin kyseinen esimies toimi ns. perusyksikössä, ja hänen vastuullaan oli myös siivouspalvelut omissa asiakkuuksissaan. Haastatteluiden kohteeksi haluttiin esimiehet, joilla toisella oli vahva kokemus tukipalveluista jo vuosien takaa ja toisella esimiesura tukipalveluissa oli vasta alkamassa.

Asiakashaastatteluissa L&T oli vastannut tukipalveluista asiakaskohteisiin neljästä kuuteen vuotta. Molemmissa kohteissa L&T:lle kuului myös siivouspalvelut ja ympäristöpalvelut sekä yhdessä asiakaskokohteessa L&T vastasi monista eri tukipalveluista, kun taas yhdellä asiakkaalla tukitoimintoja olivat aula-, puhelinvaihe- ja postituspalvelut. Yhteyshenkilöt olivat olleet samat kaikki nämä vuodet, jolloin heillä oli jo pitkä kokemus L&T:n toiminnasta, ja tältä pohjalta heidät myös valittiin haastatteluihin.

Työntekijöistä kahdella oli kokemusta muutamista asiakaskohteista, joissa L&T vastaa tukipalveluista. Työntekijöistä yksi oli työskennellyt kohteessa, jossa hän oli ollut alusta asti, kun L&T aloitti kyseisten palveluiden tuottamisen asiakkaalle. Kahdella työntekijällä oli kokemusta sekä aula- että postituspalveluista. Kaksi työntekijää työskenteli L&T:n omassa toimistossa, joista toinen oli aulapalveluissa ja toinen aula- ja postitustehtävissä. Myyjällä oli vuosien kokemus siivouspalveluiden myynnistä ja noin kuuden vuoden kokemus myös tukipalveluiden myynnistä. Myynnin haastattelussa saatiin näkökulmaa, mitkä ovat asiakkaan odotuksia myyntitilanteessa.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2014 alkupuolella, tammi- maaliskuussa. Ne kestivät noin puolesta tunnista tuntiin. Työntekijä- ja asiakashaastattelut toteutettiin asiakaskohteissa, kun taas myyjä ja esimiehet haastateltiin L&T:n toimistolla. Haastatteluiden muistiinpanot kirjattiin haastattelulomakkeelle ja apuna käytettiin myös muistiinpanovihkoa. Tulokset koottiin haastatteluyhteenvedotaulukkoon (liite 3), johon ne koottiin haastateltavaryhmittäin teemojen pohjalta. Tuloksiin poimittiin haastateltavien kokemat hyvät asiat ja kehitettävät asiat.

6.1 Tulokset

Asiakashaastatteluissa palveluiden toimivuuteen ja yhteistyöhön oltiin erittäin tyytyväisiä. Lisäksi asiakkaat kokivat, että perehdyttäminen oli toiminut hyvin, vaikkakin työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa tähän osa-alueeseen kaivattiin kehitystä. Yhdessä asiakaskohteessa L&T:lle kuului aula- ja postituspalveluiden lisäksi myös puhelinvaihte. Asiakas koki, että puhelinvaihteen hallinta on haasteellista, koska pitää tuntea asiakasyrityksen palvelut ja tuotteet, jotta pystytään palvelemaan asiakkaan asiakkaita asiantuntevasti. Puhelinvaihteen opastuksen oli asiakas antanut työntekijöille. Kyseisessä asiakkuudessa rekrytoinnin osalta oli onnistuttu hyvin, työntekijät olivat pysyviä ja sijaisetkin olivat oppineet asiakkaan toimintatavat. Asiakkaat kokivat, että palvelun laatu ja asiakaspalvelu olivat hyvää ja joustavaa. Yksi asiakas totesi, että vakituisten henkilöiden kanssa oli jo toimiva ja hyvä palvelu, mutta sijaisten kohdalla koettiin osittain palvelun laadun epätasaisuutta. Säännölliset yhteistyöpalaverit olivat kylläkin auttaneet toiminnan kehittämässä. Yksi asiakas koki, että johtaminen on muutoin ollut hyvää, mutta tiimityöskentelyn lisäämistä työntekijöiden parissa odotettiin esimiehen toimesta. Asiakkaat kokivat, että esimiesten osaamista tukipalveluihin tulisi lisätä.

Esimiesten haastatteluissa eniten esille nousivat perehdyttämisen haasteet, jos tukipalvelutoiminnot ovat hiukan vieraampia palvelumuotoja. Asiakkaan järjestelmiin pääsääntöisesti saadaan aina asiakkaalta opastus. Samoin asiakas perehdyttää talon toimintatapoihin ja antaa ohjeet, miten toimitaan esimerkiksi aulapalveluissa. Johtamisen haasteet tulevat ammattitaitoisen henkilöstön löytämisessä ja erityisesti sijaisten järjestelyissä. Onneksi kuitenkin vakituinen aulahenkilöstö on usein hyvin pysyvää. Tukipalveluiden perehdyttämiseen kaivattiin yksityiskohtaisempaa ohjeistusta. Molemmat esimiehet olivat sitä mieltä, että tukipalveluihin tarvitaan ohjeistuksia ja koulutusta.

Työntekijähaastatteluissa perehdyttämisen merkitys korostui hyvin voimakkaasti. Kaivattiin perehdyttävistä ohjeistuksista tukipalveluihin. Usein työtehtäviin opasti toinen työntekijä, jolla osaaminen oli parhaiten hallinnassa. Asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö koettiin hyvänä, ja yhdessä asiakkaan kanssa pystyttiin kehittämään palveluja. Yhdellä työntekijällä oli kokemusta uuden kohteen aloituksesta. Näissä tilanteissa perehdytys kohteen tukipalveluihin alkaa

usein muutamaa viikkoa ennen palvelutoimittajan vaihtoa. Ollaan ns. kilpailijan vierihoidossa. Joskus on ollut tilanteita, että edellinen toimittaja on hävittänyt kaikki ohjeistukset, tai kilpailija ei anna kaikkia tietoja. Nämä tilanteet on koettu kiusallisina ja toisaalta ihmetytti työntekijöitä, miksi joku toimii kyseisellä tavalla. Työntekijä kertoi, että olivat luoneet kirjallisia ohjeistuksia kohteeseen toisen vastaavan kohteen työntekijän opastuksella ja kokemuksella. Hän myös antoi muutamia hyviä vinkkejä, mitkä asiat helpottavat päivittäisissä tukipalveluissa.

Asiakaspalveluun ja ATK:n perustaitoihin kaivattiin koulutusta, koska monissa kohteissa tehtiin erilaisia ohjeistuksia asiakkaalle tietokoneella. Yhdeltä työntekijältä tuli selkeä kehitys-idea perehdytysrungosta, miten perehdytys tulisi aikatauluttaa uuden työntekijän kohdalla. Hänellä oli hyviä ajatuksia, millainen perehdytysohjelma tulisi olla. Yksi työntekijä ideoi miten tukimateriaaleina olisi hyvä olla videoita, kuvia ja verkkoperehdytystä.

Asiakas halusi olla mukana kehittämässä toimintaa ja häntä kiinnostaa enemmänkin tietää mitä häneltä vaaditaan, kertoi myyntihenkilö. Lisäksi asiakkaan rooli tukipalveluissa korostuu enemmän kuin siivouspalveluissa, koska tehtäviin ohjeistukset tulevat yleensä asiakkaalta. Tarjouksiin tulee kuvata, miten uusi asiakkuus otetaan haltuun. Usein myös kysytään asiakaspalvelukoulutuksista ja miten työntekijät perehdytetään. Myyjä korosti myös vuorovaikutustaitojen hallitsemista ja rakentavan palautteen antamista työkaverin taholta, koska palautteiden kautta ihminen kehittyy. Ulkoinen olemus, hyvät käytöstavat ja positiivinen asenne edesauttaa oppimista.

Esimies- ja työntekijähaastatteluissa koettiin, että yleisemmistä tukipalvelutehtävistä tarvitaan yhtenäisiä ohjeita. Tukipalveluissa työn laatu näkyy ensisijaisesti asiakaspalveluna, Ilmeet, eleet ja ystävällisyys, miten asiakas huomioidaan ja miten häntä palvellaan. Aulapalvelu on yleensä ensi kontakti yritykseen ja ensivaikutelman pohjalta luodaan mielikuva koko yrityksestä, siksi aulapalveluhenkilöstön ammattitaito, ulkoinen olemus ja asenne ovat erittäin tärkeitä asioita asiakkaille. Haastatteluiden kautta toivottiin asiakaspalveluun koulutusta, jonka sisällössä tulisi olla teemoja: miten kohdata asiakas, mikä vaikutus on ulkoisella olemuksella, miten käyttäydyn ja miten kuuntelen asiakasta. Tulosten analysoinnin yhteydessä laadittiin kyseiseen koulutukseen runko, jota tullaan kouluttamaan tulevaisuudessa.

Uusien työntekijöiden kohdalla on tarkistettava ammattiosaaminen kysymysten pohjalta rekrytoinnin yhteydessä. Kehittämistarpeita tulee käsitellä työntekijän kanssa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Haastatteluiden yhteydessä osaamistarpeista nousi työntekijöiden kohdalla ATK-taitojen hallinta, jota ei ollut havaittu havainnoinnin yhteydessä. Työntekijät kaipasivat perustaitoja excelin, wordin ja powerpointin käyttöön. Usein aulapalveluissa laaditaan asiakaskohteeseen erilaisia ohjeistuksia asiakkaan henkilökunnalle tai vieraille, ja siksi asiakirjo-

jen ulkoisella asulla on suuri merkitys. Kielten hallinta korostuu aulapalveluissa, ja siihen myös kaivattiin lisäkoulutusta. Esimiehet kokivat, että työntekijöiden johtaminen tukipalveluissa oli hyvin pitkälle samankaltaista kuin siivouksessa. Ammattitaitoisen sijaisringin perustamiseen tukipalveluihin, toivottiin esimiesten taholta toimenpiteitä pääkaupunkiseudun toiminta-alueella.

7 Kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli ohjeistaa yhtenäiset perehdytyksen mallit tukipalveluihin, jotka voitaisiin liittää perehdytyskorttiin. (liite 4). Havaintojen pohjalta löydettiin paljon yhtäläisyyksiä eri asiakaskohteista, joista on helppo laatia yhtenäisiä tehtäväkuvauksia. Tulosten pohjalta saatiin tietoa siitä, mihin asioihin työntekijät, esimiehet ja asiakkaat toivoivat ohjeistuksia ja koulutusta sekä miten perehdytystä tulisi kehittää.

Aulapalveluiden yhtenäisiä tehtäviä ovat ainakin seuraavat tehtävät: vieraiden vastaanotto, neuvonta ja saapumisilmoitus isännälle, vierailijakorttien teko, kulkukorttien teko henkilökunnalle, taksien tilaus, tulevien tavaroiden ja lähetysten vastaanottaminen ja kuittaaminen, tavarantoimittajien opastaminen sekä vikailmoitusten kirjaaminen ja ilmoitus eteenpäin. Lisäksi perehdytyskorttiin voidaan lisätä asiakaskohtaisia muita tehtäviä, jotka voidaan räätälöidä. Postituksen yhtenäisiä tehtäviä ovat seuraavat: saapuvan postin lajittelu postituslistan mukaisesti ja jakaminen kerroksiin postilokeroihin, lähtevän postin poiminta kerroksien postilokeroista, sanomalehtien jako kerroksiin, postilokeroiden nimitietojen ylläpito, postin fraankeraus ja käsittely postitushuoneessa. Samoin perehdytyskorttiin voi lisätä kohdan asiakkaan muut annetut tehtävät.

Havaintojen ja haastatteluiden tuloksista tuli ilmi, että aula- ja puhelinvaihteeseen tulisi päivittää aula- ja puhelinvaihteeseen pisteisiin minisanakirja, jossa olisi yleisimmät asiakaspalveluun liittyvät termit suomeksi, englanniksi ja ruotsiksi. Samoin kehitysideana esille nousi, että auloihin tulisi rakentaa omat kohdekansiot, jonne kerätään kaikki tarvittava materiaali ja siihen laadittaisiin asiakaspalvelun ABC, jotka myös lisätään kohdekansioon. Perehdytysohjelma kehitetään auloihin ja postitukseen malli viikon ajalle, jotta perehdytys olisi selkeää ja rauhallista. Suunnitelmissa otetaan huomioon myös, että perehdytysohjelmaan sisällytetään asiakaspalvelukoulutus, joka jatkossa pidetään uudelle tukipalveluiden henkilöstölle.

Tukipalvelutehtävistä riippuu, mitä erilaista työvälineistöä kohteisiin tulee hankkia. Kehitystoimenpiteenä myös jatkossa olisi hyvä olla muistilista, jotta tukipalvelutoimintojen aloitus asiakkuudessa helpottuu ja kustannukset olisivat selvillä. Yleisesti tietokonejärjestelmiin liittyvät asiat huolehtii asiakas, mutta niiden valinnoissa palveluliike voi olla mukana. Usein myös kopiokoneet, frankeerauskoneet jne. hankkii asiakas. Palveluhenkilöstön työvaatetuksen

hoitaa palveluliike, mutta asiakas saattaa toivoa vaatetukselta esimerkiksi tiettyä värisävyä, jotta henkilöstö sulautuu asiakkaan omaan henkilökuntaan.

8 Yhteenveto

Siivous- ja tukipalveluiden asiakkaat haluavat nykyisin keskittyä omaan liiketoimintaansa ja ulkoistaa palveluita alan yrittäjille. Siivouksella on jo pitkä historia ostopalveluna, mutta tukipalveluita asiakkaat ovat ostaneet vasta kymmenisen vuotta. Näin myös tukipalveluiden perehdytyksen ja työtehtävien ohjeistuksien kehitystyö on vasta alkutaipaleella. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää nykyiset toimintamallit perehdytykselle ja yhtenäistää siihen liittyviä ohjeistuksia toimitila- ja tukipalveluille. Tarkoituksena oli kehittää toimiva perehdytysmalli ja löytää tukipalveluiden kehittämiskohteet.

Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Havainnoinnit tehtiin muutamassa asiakaskohteessa ennen haastatteluja käyttäen apuna havainnointilomaketta. Havainnointikohteina oli aula- ja postituspalvelut. Aulapalveluissa vastaanottotiskin ja sen ympäristön esteettisyydellä on suuri merkitys vieraille heidän astuessa yritykseen sisään. Aulapisteiden työntekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että pitävät tilan siistinä ja mahdollisimman tyhjänä. Seuraavaksi huomio kiinnittyi työntekijöiden ulkoiseen olemukseen ja heidän palveluasenteeseen. Yhtenäiset ja siistit työasut loivat ammattimaisen kuvan L&T:n henkilöstöstä ja välillisesti myös asiakkaan omasta yrityksestä. Palveluasenne työntekijöillä oli hyvää, mikä sai myös kiitosta asiakkaiden haastatteluissa.

Postituspalveluiden havainnoinnissa huomio myös kiinnittyi postin jakeluvaunujen siisteyteen ja työntekijöiden ulkoiseen olemukseen. L&T:n työntekijät liikkuvat päivän aikana yrityksen sisällä jakaen postia. Vaunujen siisteys, hyvä liikuteltavuus ja niiden hiljainen ääni antaa myös ammattimaisen kuvan työstä ja työntekijöistä. Siistit työvaatteet saivat myös kiitosta asiakkaalta. Työtä helpottaa paljon, jos postituslokerikot on merkitty selkeästi, ja postituslistat ovat ajan tasalla.

Haastattelut tehtiin teemoittain. Haastateltavina olivat asiakkaat, esimiehet, työntekijät ja myyntineuvotteilija. Yhteisenä tekijänä kaikkien haastateltavien ryhmien vastauksista kävi ilmi, että asiakaspalvelukoulutusta tarvitaan heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä asiakaspalveluun, perehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen. L&T on hoitanut tukipalvelutoimintoja hyvin ammattimaisesti ja palvelun laatu on ollut hyvää. Johdattamisen osalta asiakkaat kokivat, että esimiesten osaamista tukipalveluissa tulisi lisätä. Esimiehet ja työntekijät kaipaivat asiakaspalvelukoulutuksen lisäksi kirjallisia ohjeistuksia eri työtehtäviin. Samoin he kaipaivat selkeää perehdytysohjelmaa tukipalveluihin, joka olisi rakennettu pitemmälle ajanjaksolle. Työntekijät ja asiakkaat kehittäisivät työntekijöiden

osaamista tietokonepuolella tai ATK-taitojen osaamisen kartoitus tulisi tehdä rekrytointivaiheessa, koska esimerkiksi aulapalveluissa joutuu usein kirjoittamaan erilaisia ohjeistuksia asiakkaan toimesta.

Teoriaosuudessa käytetty tietoperusta tuki havainnoinnin ja haastatteluiden toteutusta sekä lopullisen tuotoksen kehittämistä. Tutkimustulosten pohjalta rakennettiin perehdytyskortin runko tukipalveluihin ja alustavaa runkoa myös asiakaspalvelukoulutukseen, joihin myös saatiin tukea tietoperustasta. Tuloksista saatiin kehitysideoita, joista tullaan rakentamaan materiaalia L&T:n tukipalveluihin.

Tämä opinnäytetyön aihe on ollut itselleni mielenkiintoinen. Työn kautta olen päässyt selville L&T:n tukipalvelut toiminnasta ja sen kehitystarpeista. Yhtenä osana työhöni kuuluu perehdyttämisen ja koulutuksien suunnittelu, toteutus ja kehittäminen, ja tästä opinnäytetyöstä sain omaan työhöni vahvistusta molempien osa-alueiden tärkeydestä. Olen myös saanut vahvistusta omaan työhöni ja elämään teoriaosuudesta olevasta tietoperustasta. Uudet toimintatavat ovat tulleet tutuiksi tutkimusmenetelmien kautta.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki:Edita Prima Oy.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Keuruu:Otavan kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenens Print.

Marckwort, R & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija. Helsinki: Yrityskirjat

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2.painos. Juva: WS Bookwell Oy

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Wiskari, J. 2009. Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Helsinki. Viitattu 20.1.2014.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Lassila & Tikanoja Oyj:n sisäiset materiaalit 2013. Luettu 12.4.2014

L&T Intranet. 2014. Vuosikertomus 2013. Luettu 12.4.2014.

Kuvio

Kuvio 1: : L&T:n tarjoamat palvelut.(L&T 2013.)	8
Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2009.)	11

Liitteet

Liite 1 Havainnointien yhteenveto	30
Liite 2 Haastattelukysymykset	31
Liite 3 Haastatteluiden yhteenveto	33
Liite 4 Perehdytyskortti	34

Liite 1 Havainnointien yhteenveto

Havainnointilomake				
	Kohde 1	Kohde 2	Kohde 3	Kohde 4
Aulapalvelu				
1. Vastaanottopisteen siisteys	siisti, kaikki järjestyksessä	siisti, kaikki selkeässä järjestyksessä	liian paljon tavaraa näkyvissä asiakkaalle	hiukan sekava, liian paljon tavaraa
2. Aulahenkilöstön ulkoinen olemus	siisti vaatetus, yhtenäinen asu kaikilla	siisti vaatetus	siisti vaatetus, osalla työntekijöistä oli omat vaatteet	siisti vaatetus, kaikilla ei ollut ihan samaa vaatetusta, mutta
3. Miten asiakas otettiin vastaan?	ystävällisesti, noustiin ylös asiakkaan tulossa pisteeseen	ystävällisesti, pääsääntöisesti palveltiin tiskin takaa, mutta välillä aulahenkilö nousi seisomaan - > joka antoi paremman kuvan palvelusta	ystävällisesti, tiskin takaa palveleltiin	ystävällisesti, tiskin takaa
4. Miten häntä palveltiin	hyvä palvelu, neuvottiin selkeästi, soitettiin isännälle	palvelu oli joustavaa ja ystävällistä. Isännälle soitettiin, vieras ohjattiin istumaan ja odottamaan aulaan.	ei aina huomioitu asiakasta heti, mutta pääsääntöisesti asiakas sai palvelua heti.	puhelun ollessa kesken ei aina voitu heti palvella, muutoin palvelu ystävällistä
5. Muut aulapalvelupisteen työt	mm. vieraiden vastaanotto- ja neuvonta, vierailijakorttien teko ja kulkorttien teko omalle henkilökunnalle, osittain puhelinvaihte, tavaroiden ja lähetysten vastaanotto, tarvittaessa taksien tilaaminen, asiakkaan henkilökunnalle jaettiin lounassetelit,	mm. vieraiden vastaanotto- ja neuvonta, vierailijakorttien teko ja henkilökunnalle tehtiin kulkukortit, myös kuvattiin henkilöt, lähetysten vastaanotto, neuvotteluhuoneiden varaaminen ja niiden varustusten hoitaminen,	mm. vieraiden vastaanotto- ja neuvonta, vierailijakorttien teko, oman henkilökunnalle kulkukorttien jakaminen, vaihteen lounastauko sijaistettiin eli silloin joku aulahenkilö vastasi puheluihin, avaintenhallinta aulaassa	mm. vieraiden vastaanotto- ja neuvonta, vierailijakorttien tekohenkilökunnalle tehtiin kulkukortit, puhelinvaihte samassa, erilaisia ohjeistuksia tehtiin asiakkaalle
Postituspalvelu				
1. Postikärryn toimivuus ja siisteys	asianmukaiset siistit vaunut	siistit vaunut, toimivat	siistit vaunut, mutta hiukan pientä uudistusta kaipasivat. Liian täynnä	siistit vaunut, hyvä järjestys
2. Henkilöstön ulkoinen olemus	siisti yhtenäinen vaatetus	siistit työvaatteet	osittain omia vaatteita ja myös vanhoja yrityksen vaatteita	kaikilla ei ollut työvaatteita
3. Työn toimivuus (postin lajittelu lähtöpisteestä kerroksiin)	posti tulee melko vähän, tilat toimivat. Jos postia tulisi paljon, postilokeroiden toimivuus ei kovin hyvä, kerroksissa ostituslokerot, jonne posti vietiin.	Postituslistat selkeät ja ajantasalla, paketteja tulee paljon, postia ei niin paljon, lajittelu toimi hyvin postitushuoneessa, josta jako osastoille	Ajantasalla olevaa postituslistaa ei ollut, työntekijä tiesi missä kerroksessa kukin henkilö istuu, sijainen ei välttämättä osaisi. Postituslokerot kerroksissa siistit.	postia tulee paljon, lehtiä paljon, postilokerot ei merkitty tarpeeksi selväksi, liian vähän tilaa, silloin kun tulee paljon postia. Postituslistat eivät olleet ajantasalla, vakituinen hlökunta tiesi, missä kukin hlö istuu, mutta sijaisen tullessa, postituslistat tulisi saada ajantasalle
4. Muut tehtävät postituksessa	mm. postin lajittelu, jakaminen kerroksiin, lähtevän postin mukaan ottaminen, pakettien lähettäminen eteenpäin (asiakkaan henkilökunta toi ne aulaan), postin fraankeeraus, noudot tehtiin Itellan toimesta tai UPS:n, iltapäivän postin kierron yhteydessä keittiöiden siivous, tiskikoneen tyhjentäminen postittajan toimesta,	mm. postin ja pakettien lajittelu, niiden jakaminen osastoille, pakettien ottaminen mukaan osastoilta, ensiapukaappien tarkistaminen osastoilla ja tarvittaessa tavaroiden täyttäminen,	mm. postin ja pienten pakettien lajittelu, jakaminen kerroksiin, lähtevän postin ottaminen mukaan iltapäiväkierroksella,	mm. sanomalehtien jakaminen kerroksiin heti aamulla aikaisin, muun postien ja pienten pakettien lajittelu postituslokeroihin, ja jakaminen kerroksiin, lähtevän postin nouto jakamisen yhteydessä, postin frankeeraus

Liite 2 Haastattelukysymykset

Taustakysymykset: (työntekijä)

Nimi

Työskentelyvuodet:

Työntekijä:

Teema perehdyttäminen

1. Kuvaile omaa perehdytystäsi.

* L&T: hen

* Työtehtäviisi

2. Mihinkä tehtäviin sait suulliset ohjeet opastajalta?

3. Mihin tehtäviin sait kirjalliset ohjeet?

4. Mistä työtehtävistä jäit kaipaamaan lisäopastusta?

Teema palvelun laatu ja asiakaspalvelu

5. Miten sinut perehdytettiin asiakaspalveluun?

6. Miten ymmärrät palvelun laadun työssäsi?

7. Minkälaiset ohjeet sait asiakaspalveluun ja saitko erillisiä kirjallisia ohjeistuksia?

Teema osaamisen kehittäminen

9. Miten osaamistasi on kehitetty L&T:llä.

10. Miten itse kehittäisit työnopastusta?

11. Miten tarkkoja työohjeistuksia tarvitsisit eri työtehtäviin.

12. Miten selvitettiin sinun osaamisesi kyseisiin työtehtäviin?

Teema johtaminen

13. Kuka sinut opasti työtehtäviin?

14. Miten kehityskeskustelun yhteydessä osaamisesi on kartoitettu.

Taustakysymykset: (esimies)

Nimi

Työskentelyvuodet:

Teema perehdyttäminen

1. Miten valmistaudut uuden työntekijän opastukseen?

2. Millaiset kirjallisia materiaalit sinulla on käytettävissäsi?

3. Miten koet onko nykyinen opastusmateriaali riittävää?

4. Miten kehittäisit perehdytysmateriaalia?

Teema asiakaspalvelu ja palvelun laatu

5. Mitä tarkoitetaan palvelun laadulla tukipalvelutoiminnoissa?

6. Miten teknistä laatua voidaan mitata tukipalveluissa?

7. Miten opastat työntekijöille asiakaspalvelun?

8. Millaisia ohjeistuksia haluaisit asiakaspalveluun työntekijöille?

Teema johtaminen

9. Mitä eroa koet tukipalveluiden johtamisessa verrattuna siivouspalveluun?

Teemana osaamisen kehittäminen

10. Miten kehität työntekijöiden osaamista?
11. Minkälaista osaamisen kartoitusta olet tehnyt työntekijöillesi?
12. Minkälaisia koulutussuunnitelmia olet laatinut työntekijöillesi kehityskeskustelun jälkeen?

Asiakas:

Tausta:

1. Kuinka kauan L&T on tuottanut kyseisiä tukipalveluja (esim. aula, postitus, puhelin-vaihde) asiakaskohteeseen?

Teema palvelulaatu (asiakaspalvelu ja palvelun ulottuvuudet)

2. Miten palvelun laatu näkyy L&T:n tuottamissa palveluissa?
3. Miten koet L&T:n ammattimaisuuden?
4. Miten palvelujen joutavuus näkyy L&T:n tuottamissa palveluissa?
5. Minkälainen on työntekijöiden palveluasenne?
6. Mitkä ovat L&T:n vahvuudet tukipalveluissa verrattuna kilpailijoihin?

Teema osaamisen kehittäminen

7. Miten työntekijöiden osaamista on kehitetty vuosien varrella?
8. Miten asiakkaana olette olleet kehittämisessä mukana?

Teemana perehdyttäminen

9. Miten opastaminen on L&T:llä toiminut tukipalveluihin?
10. Miten asiakaspalveluun on opastettu?
11. Miten opastamista pitäisi kehittää aulapalveluissa?
12. Miten opastamista pitäisi kehittää postituspalveluissa?
13. Miten opastamista pitäisi kehittää muissa tukipalveluissa?

Teemana johtaminen

14. Miten olet kokenut tukipalveluiden johtamisen?
15. Miten koet palveluiden luotettavuuden?

Liite 3 Haastatteluiden yhteenveto

Haastattelut:	Asiakkaat	Esimiehet	Työntekijät	myyntineuvottelija
Perehdyttäminen	<p><u>Hyvät asiat:</u> Perehdytys on hyvin hoidettu. Asiakas opastaa järjestelmiin ja yrityksen toimintatapoihin. Työntekijät olivat olleet vastavissa tehtävissä aikaisemmin, joten he osasivat jo ennestään aula- ja postitustehtäviä. Uusi työntekijä on ns. vierihoidossa ensin, ja toinen työntekijä opastaa ko. tehtäviin.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Ulkoiseen olemukseen, palvelusenteeseen ja asiakaskohtamiseen olisi hyvä antaa lisäopastusta, se olisi enemmän varmuutta työntekijöille ja palvelu myös paranee. Kirjalliset ohjeet yksityiskohtaisiksi, ja tiedostojen ylläpito tärkeää esim. postituksessa.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Uuden työntekijän vastaanotto alkaa perehdytyskortin täyttämisestä. Esimies valmistautuu perehdytykseen tekemällä itselleen listaa perehdytettävistä asioista.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Tukipalveluista yksityiskohtaisemmat perehdytysmateriaalit puuttuvat, sen tulisi olla yksinkertaista ja selkeää. Yhtenäiset perehdytysmateriaalit puuttuvat tukipalveluihin.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Opastusapuja saadaan työntekijöiltä, jotka toimivat yrityksemme sisällä vastaavissa tehtävissä. Joitain kirjallisia ohjeita saadaan asiakkaalta ja perehdyttäjältä, enimmäkseen kuitenkin suullisia ohjeita. Asiakas kouluttaa tietyt pakolliset koulutukset.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Perehdytyksen kesto väh. viikko. Lisäopastusta kalvataan erilaisiin järjestelmiin ja eri työtehtäviin esim. puhelinvalide. Kirjalliset ohjeet olisivat auttaneet alussa. Yhdellä työntekijällä opastuksesta kokemus, joka oli hyvin nopeaa ja sai vain suulliset ohjeet. Yhdessä kohteessa työntekijä oli saanut kirjalliset ohjeet. Edellinen tukipalveluiden toimittaja ei suostu aina opastamaan tehtäviin, vaikka asiakas näin toivoo.</p>	<p>Tulisi tehdä yhteistyössä asiakkaan yhteyshenkilön kanssa. Opastaa työntekijälle asiakaskohteen toiveet ja odotukset. Perehdytystä asiakkaan liiketoimintaan.</p>
Palvelun laatu ja asiakaspalvelu	<p><u>Hyvät asiat:</u> Rekrytointi onnistunut aina hyvin, kaikki työntekijät ovat olleet hyviä vuosien varrella. Palvelu on ollut hyvää, joustavaa ja ammatista. Kohteessa tulee tietää paljon asiakasryityksestä, tarvitaan tietoa asiakkaan palveluista ja tuotteista. Palveluiden oikea-aikaisuus ja aikataulun pitävyys korostuvat, joka luo laadukkaan palvelun. Palvelu on ollut hyvää ja joustavaa.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Kehitysasiana asiakas koki, että aulassa olisi hyvä nousta seisomaan, kun asiakas siihen pisteeseen tulee, ei aina vain istuta tiskin takana. Aulapalvelun onnistumisella on siis suora vaikutus tilaajan omien asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun, lisäksi aulapalveluilla on myös tärkeä rooli tilojen käyttäjien opastamisessa.</p>	<p><u>Kehitettävät:</u> Painotetaan työntekijöille positiivista asennetta ja iloisuutta. Miten kohdataan asiakas, jos ei pystytä auttamaan heti, kerrotaan, että asia selvitetään esim. puhelinvalideissa. Asiakaspalvelusta tulee kertoa uudelle työntekijälle asiakasryityksen taustoja. Hyvä olisi, jos niistä voisi asiakkaan yhteyshenkilö kertoa itse. Asiakaspalvelukoulutus olisi hyvä, jonne voisi työntekijän ilmoittaa.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Seuraamalla kollegaa viikon ajan, suullisesti neuvottiin. Palvelunlaadun tulee olla 100 % tukipalveluissa.</p> <p><u>Kehitettävät:</u> Asiakaspalveluun ei saanut koulutusta eikä myöskään kirjallisia ohjeita ollut asiakaspalveluun. Kirjalliset ohjeet puuttuivat. Jäi kaipaamaan koulutusta asiakaspalveluun ja laatuun. Tärkeä osa-alue, johon tarvitaan työntekijöille yleisesti koulutusta, esim. seuraavia asioita: miten käyttäydytään asiakkaiden kanssa, miten heidät kohdataan, millainen on sinun ulkoinen olemus.</p>	<p>Tukipalveluissa ja etenkin aulapalveluissa, työn laatu näkyy ensisijaisesti asiakaspalveluna; ilmeet, eleet, miten asiakas huomioidaan ja miten palvellaan. Asiakaspalvelun tulee olla ystävällistä, hillittyä ja asiallista. Nopea reagointi tilanteisiin on myös hyvää palvelua.</p>
Osaamisen kehittäminen	<p><u>Hyvät asiat:</u> Säännölliset kuukausipalaverit asiakkaan, esimiehen ja tukipalveluhenkilöiden kanssa ovat olleet hyviä käytäntö, ja silloin on pystytty myös kehittämään asioita eteenpäin. Yksi työntekijä suoritti kohteessa alan ammattitutkintoa, ja samalla hän koulutehtävinään kehitti asioita asiakkaan kanssa. Materiaalia on kehitetty perehdyttämiseen yhteistyössä kohteeseen.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Jonkinlaista ATK-osaamista tulisi lisätä tai ainakin varmistaa työntekijän osaaminen niiden osalta, koska usein aulassa tehdään ohjeita asiakkaalle, pitää hallita excel, word ja power perusasiat. Tiimityöskentelyä olisi hyvä kehittää kohteessa, tukipalveluiden, kiinteistöhuoltoitehtävien ja siivouksen osalta. Osalla työntekijöistä palvelusenteensa olisi kehittämistä. Varmasti monella "saralla" osaamista voisi kehittää lisää tukipalveluhenkilöille.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Olla mahdollisimman paljon läsnä työntekijöiden kanssa, jotta pystytty havaitsemaan mihin tarvitaan lisäopastusta. Mietittään yhdessä uusia ideoita, miten palvelua voisi kehittää.</p> <p>Mahdollisia koulutuksia tarjotaan työntekijöille, kannustetaan heitä niihin osallistumaan.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Asiakaspalveluun tarvitaan koulutusta. Tarvitaan ehdottomasti tukipalveluista tukevia materiaaleja esimiehen avuksi. Kehityskeskusteluiden avulla saa kehittämistarpeet kartoitettua.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Joidenkin työntekijöiden osaaminen kartoitettiin haastattelun avulla ja työtodistusten pohjalta. Asiakas mukana kohteessa osaamisen kehittämässä, asiakkaan omat koulutukset.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Tukipalveluihin liittyviä koulutuksia ei ole ollut. Erilaiset verkko-, kuva- ja videomateriaalit olisivat hyviä perehdytykseen sekä kirjallisia ohjeita tukipalveluihin tarvitaan. Lisäopastusta kaivattiin asiakaspalveluun. Lisäksi jonkin verran tk-koulutusta, esim. excel koulutusta. Perehdytysjaksoon pitäisi varata paljon enemmän aikaa. Tarvitaan kunnollinen perehdytysohjelma tukipalveluihin ja koulutuksia asiakaspalveluun sekä järjestelmiin. Osalle ei oltu tehty mitään osaamisen kartoitusta työn alussa.</p> <p>Perehdytysohjelma tulisi laatia aula- ja postitustehtäviin ainakin viikoksi. Yhdeltä työntekijä tuli ehdotus operehdytykseen 1. päivä. Vain kuunnellaan ja seuraillaan opastajan johdolla, tukena ohjeistuksia. 2. päivä: tehdään joitain pieniä tehtäviä. 3 päivä: luetaan kirjallisia materiaaleja, kohdekansioita. 4 päivä: hoitaa postitusta jo itsenäisesti, olla aulassa hetken aikaa yksin. 5 päivä: tehdä jo kaikkea jo itsenäisesti, opastaja kuitenkin tukena.</p>	<p>Asiakkaalta tulee yleensä ohjeistukset tukipalveluihin, jolloin yrityksellä niitä ei tarvita kovin paljon.</p>
Johtaminen	<p><u>Hyvät asiat:</u> Pääosiltaan johtaminen on ollut hyvää.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Esimiehien osaamista tukipalveluihin tulisi lisätä ja kehittää. Heidän olisi hyvä opetella ko. palvelut hyvin, jotta osavat myös opastaa. Haasteelliset tukipalvelut ja laaja osaaminen tarvitaan esimieheltä. Tiimityöskentelyä tulee kehittää esimiehen toimesta.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Henkilöstöjohtamista ihan samalla tavalla kuin myös siivous. Parhaan mukaan pyritään johtamaan työntekijöitä, tapaamaan heitä usein ja käydä yhdessä asioita läpi aina tarpeen vaatiessa.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Tuurausten järjestäminen on haasteellista, koska kaikki eivät pysty toimimaan tukipalveluissa.</p>	<p><u>Hyvät asiat:</u> Vakituinen aula- ja postitushenkilö pääsääntöisesti perehdyttää ko. tehtäviin.</p> <p><u>Kehitettävät asiat:</u> Kehityskeskustelut pidetty, mutta ei varsinaisesti sen yhteydessä sovittu kehitystoimenpiteitä. Opastuksen teki kollega, joka oli lähdössä pois yrityksestä. Esimiehillä ei ole tarpeeksi osaamista ko. tehtäviin. Työntekijä opasti alussa esimiestä tukipalveluihin, koska toiminta-alue oli uutta. Yhdessä he rakensivat toimintamalleja tukipalveluihin.</p>	

Liite 4 Perehdytyskortti

Perehdytyskortti			
Toimitila- ja tukipalvelut			
Työsuhteen aloituspäivä			
Esimies			
Asiakaskohde			
Tukipalvelut	Vastuuhenkilö		
Palvelutoiminto	Materiaali	Pvm	Perehdyttäjä
AULAPALVELUT			
Vieraiden vastaanotto, neuvonta ja saapumisilmoitus isännälle, vierailijakorttien teko,			
Kulkukorttien teko hlökunnalle			
Taksien tilaus			
Tavaroiden ja lähetysten vastaanottamienn ja kuittaaminen			
Tavarantoimittajien opastaminen			
Vikailmoitusten kirjaaminen			
Asiakkaan muut annetut tehtävät			
POSTINKÄSITTELY			
Saapuvan postin lajittelu postituslistan mukaisesti			
Postin jakaminen kerroksiin			
Lähtevän postin käsittely			
Sanomalehtien jako			
Postilokeroiden nimilistojen ylläpito			
Postin frankeeraus			
Asiakkaan muut annetut tehtävät			
Kommentit			
Allekirjoitukset		Pvm.	
(alkuperehdyttäjä)		(perehdytettävä)	